

بررسی تاثیر بخشی نیروی انسانی بانک سپه به روش فرآیند درونی (مطالعه موردی، شعب بانک سپه در شهرستان اهواز)

پریوش کاظمی^۱

ابراهیم مرتضوی نسب^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۱/۰۸/۲۶

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی تاثیر بخشی نیروی انسانی بانک سپه به روش فرآیند درونی (مطالعه موردی، شعب بانک سپه در شهرستان اهواز) است. روش پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر، شعب بانک سپه در شهرستان اهواز و نمونه آماری ۸۵ نفر از کارکنان این شعب می باشند. جمع آوری اطلاعات بر دو محور مطالعات میدانی (پرسشنامه) و کتابخانه ای انجام شده است. به منظور توصیف تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از آمار استنباطی و از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری و آزمون همبستگی، رگرسیون چندگانه، ضرایب استاندارد، معادلات ساختاری، تحلیل عاملی استفاده شده است. روایی ابزار این تحقیق از نوع محتوا بوده و برای تعیین پایایی پرسشنامه با تاکید بر همسانی درونی سوالات از روش آلفای کرونباخ استفاده شده که به وسیله نرم افزار spss و Amos برای مجموعه سوالات مرتبط با هر متغیر محاسبه شده است. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که نحوه اطلاع رسانی، بینش در اهداف و مقاصد، موقعیت کاری ثانویه، همکاری در واحدها، تسهیم اطلاعات، مشتری محوری، حقوق و عملیات رهبری خدمت بر مدیریت منابع انسانی در شعب بانک سپه در شهرستان اهواز اثر دارد.

واژگان کلیدی

تاثیر بخشی، نیروی انسانی، فرآیند درونی، مدیریت منابع انسانی.

۱. کارشناس ارشد، گروه حسابداری، بانک سپه، اهواز، ایران. (msp.kazemi@gmail.com)

۲. کارشناس ارشد، گروه حسابداری، بانک سپه، اهواز، ایران.

۱. مقدمه

مدیریت منابع انسانی به دنبال یافتن چگونگی مدیریت افراد در سازمان‌ها با تمرکز بر سیاست‌ها و سیستم‌ها است. واحدها و بخش‌های مدیریت منابع انسانی، خصوصا مسئول عده‌ای از فعالیت‌ها از جمله استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و پاداش و جزا است. این مدیریت به روابط صنعتی توجه دارد که همان تعادل در اعمال سازمانی با قوانین ناشی از بحث‌های بین کارکنان و مدیران و قوانین دولتی است [۱۳]. یکی از وظایف اصلی واحد منابع انسانی شناخت نیازهای کارمندان و استفاده از محرک‌های انگیزشی متناسب با آنهاست. هیچ مدیر توانمند و موفقی پرسنل کارآموده و با تجربه خود را به راحتی از دست نمی‌دهد. در شرایط رقابت شدید کنونی، پرسنل کلیدی سازمان به راحتی توسط شرکت‌های رقیب جذب می‌شوند. یکی از وظایف واحد مدیریت منابع انسانی فراهم آوردن شرایطی است که وفاداری این دسته از پرسنل نسبت به سازمان را افزایش دهد. همچنین فعالیت‌هایی نظیر برنامه‌ریزی، هدایت و جهت‌دهی کارکنان جدید، انجام مصاحبه استخدامی، اداره امور مربوط به حقوق و دستمزد و مزایا، سیستم‌های مدیریت عملکرد، ایمنی و امور تفریحی، تجزیه و تحلیل و اصلاح خط‌مشی پرداخت‌ها و پاداش‌ها و غیره را می‌توان به‌عنوان سایر وظایف واحد مدیریت منابع انسانی معرفی کرد.

از آنجا که منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های کلیدی هر شرکت است و عامل انسانی منبع راهبردی برای شرکت‌ها محسوب می‌شود لذا برنامه‌ریزی منابع انسانی جزء برنامه‌ریزی استراتژیک است و سنگ‌زیربنای برنامه‌ریزی منابع انسانی شناخت مفروضاتی است که تصمیمات در آن اتخاذ می‌شود و در صورت پیش‌بینی و قضاوت مناسب، اهداف مورد انتظار تحقق می‌یابد. آنچه که در سالهای اخیر در برنامه‌ریزی منابع انسانی مد نظر قرار می‌گیرد و برای آن برنامه‌ریزی استراتژیک انجام می‌گیرد، شناخت از وضعیت و فرآیند درونی شرکت به منظور مواجهه با آینده است، چرا که آن جنبه‌ای از برنامه‌ریزی شرکت است که به جای توجه به مسائل مالی یا دیگر منابع به نیروی انسانی توجه دارد و تجزیه و تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای باتوجه به عوامل درونی تاثیرگذار بر فعالیت‌های شرکت صورت می‌گیرد [۱]. همچنین با افزایش رقابت و کمیابی پرسنل ماهر متناسب با احتیاجات بازار، برنامه‌ریزی و مدیریت منابع، تلاش بسیاری را در راستای برنامه‌ریزی منابع انسانی می‌طلبد. از این رو بررسی الگوها و مدل‌های مختلف برنامه‌ریزی منابع انسانی و استفاده بهینه از آنها در سازمان‌ها و شرکت‌ها جهت برنامه‌ریزی و بهسازی منابع انسانی مثمرتر خواهد بود [۲].

زمانی که نیروی انسانی سازمانی را ترک می‌کند، سازمان از کاهش بهره‌وری رنج خواهد برد. همچنین، فرآیند جذب و آموزش نیروی جدید برای بازگشت میزان بهره‌وری گذشته بسیار طولانی است. میانگین هزینه استخدام نیروی انسانی جدید، بسته به موقعیت شغلی می‌تواند معادل ۱۶ درصد تا ۲۰۰ درصد از حقوق و دستمزد سالانه هر شخص باشد. عدم پابندی به برنامه‌ها، عملکرد ضعیف، سابقه اختلافات شخصی و دیگر رفتارهای ضعیف، مسائلی از این دست است که منابع انسانی باید به آنها پردازد و غفلت در آن می‌تواند منجر به اتفاقات ناگوار، تولید یا کار با کیفیت پایین یا

درگیری‌های داخلی در محل کار شود. سازمان باید سوابق و مستندات عملکرد ایمنی و سلامت سازمان را حفظ کند تا با مقررات دولتی انطباق دهد. این قوانین به منظور حفاظت از کارکنان با استفاده از مجازات شرکت‌هایی است که استانداردهای ایمنی را رعایت نمی‌کنند. طرفداری کردن، بزرگ‌ترین اشتباهی است که منابع انسانی می‌تواند انجام دهد. این می‌تواند در نظر گرفتن دستمزد بیش از حد یا مزایای خاص برای یک شخص و یا چشم پوشی از نقض قانون در یک محدوده زمانی معینی باشد. اگر کارمندان احساس کنند که رفتار ناعادلانه‌ای در حال انجام شدن است، باعث خشم آنان می‌شود که میزان بهره‌وری، رضایت شغلی و وفاداری را کاهش می‌دهد. منابع انسانی باید با تمامی مسائل عادلانه برخورد کند و به طور مداوم به دنبال جلوگیری از ایجاد مشکلات منابع انسانی جدی‌تر باشد. لذا با توجه به مطالب گفته شده در این پژوهش به بررسی تاثیر بخشی نیروی انسانی بانک سپه به روش فرآیند درونی (مطالعه موردی، شعب بانک سپه در شهرستان اهواز) پرداخته می‌شود. پرسش اصلی از این قرار است که آیا فرآیند های درونی بر مدیریت منابع انسانی در شعب بانک سپه در شهرستان اهواز تاثیر دارد؟

۲. مبانی نظری تحقیق

مدیریت منابع انسانی: مدیریت منابع انسانی حصول نتایج مطلوب از تلاش های جمعی کارکنان سازمان است که می‌تواند سازمان را به اهداف اساسی سازمان برساند. تغییر و تحولات عصر حاضر، شیوه های گذشته مدیریت منابع انسانی را به چالش کشانده و زمینه نگرش های نوین را به منابع انسانی ایجاد کرده است. این تحولات منجر به توجه بیشتر به استفاده بهینه از منابع انسانی شده است. در این شرایط، سازمان‌ها تحت تأثیر مؤلفه‌های محیط بیرونی (رقابت‌های فرآیندهای جهانی، تغییرات سریع، تقاضا برای ارتقاء کیفیت خدمات، منابع محدود و ...) و درونی (عملکرد کارکنان، رضایت شغلی، کارائی، اثربخشی، منابع و سرمایه‌های سازمانی و ...)، نگرش به نیروی انسانی را تغییر و از آنها به عنوان شرکای سازمان و گردانندگان اصلی فرآیند کار یاد می‌کنند. در واقع نیروی انسانی به عنوان بزرگترین و با ارزش‌ترین دارایی و سرمایه هر سازمانی محسوب می‌شود و بر خلاف سایر منابع سازمانی علاوه بر اینکه با مصرف کردن مستهلک و کاهش نیافته بلکه تنها سرمایه‌ای محسوب می‌شود که فزاینده است و هرگز با مصرف کردن مستهلک نشده بلکه با تجربه و مهارتی که کسب می‌کند موجب عملکرد بهتر و بیشتر سازمان‌ها می‌شود.

- **فرآیند داخلی (درونی):** فرآیندهای اساسی مدیریت منابع انسانی می‌باشد که باید الگوها، سیستم‌ها و روش‌ها بر پایه این فرآیندها طراحی شود.

- **موقعیت کاری ثانویه:** درک بازار و نگاه واقع بینانه به شرایط موجود، ساده‌ترین راه برای مدیران است تا موقعیت خود را در بازارهای داخلی و بین‌المللی حفظ کرده و با تسلط بر وضعیت فعلی، به تحلیل درستی از موقعیت‌ها و فرصت‌های موجود برای پیشرفت کسب و کار خود برسند.

- **مشتری محور:** هسته و مرکز تمام فعالیت‌هایی که یک شرکت را به خدمت رسانی مشتری محور تبدیل می‌کند و صرف نظر از چالش‌های پیش روی توان عملگرایی آن در مسیر کمک رسانی به مشتری را تأمین می‌کند.

- **رهبری خدمت:** رهبری خدمت به افرادی است که برای شما کار می‌کنند، آن هم با در اختیار قرار گذاشتن ابزاری که برای موفقیت نیاز دارند. کارکنان شما باید با نگاه رو به جلو، مشتاقانه منتظر مشتری باشند، نه اینکه نگاهشان به پشت سر باشد و انتظار کمکی از سوی شما داشته باشند.

۳. فرضیه های تحقیق

- فرضیه اصلی

فرآیندهای درونی بر مدیریت منابع انسانی در شعب بانک سپه در شهرستان اهواز اثر دارد.

- فرضیه های فرعی

۱. نحوه اطلاع رسانی بر مدیریت منابع انسانی در شعب بانک سپه در شهرستان اهواز اثر دارد.
۲. بینش در اهداف و مقاصد بر مدیریت منابع انسانی در شعب بانک سپه در شهرستان اهواز اثر دارد.
۳. موقعیت کاری ثانویه بر مدیریت منابع انسانی در شعب بانک سپه در شهرستان اهواز اثر دارد.
۴. همکاری در واحدها بر مدیریت منابع انسانی در شعب بانک سپه در شهرستان اهواز اثر دارد.
۵. تسهیم اطلاعات بر مدیریت منابع انسانی در شعب بانک سپه در شهرستان اهواز اثر دارد.
۶. مشتری محوری بر مدیریت منابع انسانی در شعب بانک سپه در شهرستان اهواز اثر دارد.
۷. حقوق بر مدیریت منابع انسانی در شعب بانک سپه در شهرستان اهواز اثر دارد.
۸. عملیات رهبری خدمت بر مدیریت منابع انسانی در شعب بانک سپه در شهرستان اهواز اثر دارد.

پیشینه تحقیق

در راستای تحقیق حاضر پژوهش‌هایی صورت گرفته است که به آنها اشاره می‌کنیم:

پیشینه داخلی

ابراهیم پور و همکاران، به پژوهشی با هدف بررسی "نقش توسعه منابع انسانی در عملکرد رفتاری کارکنان بانک مسکن استان اردبیل" در سال ۱۳۹۴ پرداخته‌اند. نتایج آزمون فریدمن نشان داد که از نظر پاسخگویان ابعاد توسعه منابع انسانی دارای تفاوت معناداری با هم هستند. همچنین بالاترین میانگین رتبه‌ها از نظر پاسخگویان بعد نگرشی بوده است. ابعاد شغلی، خلاقیتی، ادراکی، رفتاری و فکری در رتبه‌های بعدی قرار دارند [۳].

خالصی مطالعه‌ای با عنوان "توانمندسازی منابع انسانی و نقش آن در تحول سازمانی" انجام داده، در این پژوهش به منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شد. جهت بررسی روابط از روش مدلیابی معادلات ساختاری و روش ANP استفاده گردید. نتایج این پژوهش نشان داد که امروزه یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های اصلی هر سازمان نیروی انسانی آگاه باتجربه و کاردان آن است و اثر بخش‌ترین دارایی برای ارتقای بازدهی در هر سازمان کارکنان ماهر هستند. معیار سنجش موفقیت هر سازمان به میزان مطلوبیت عملکرد کارکنان آن سازمان وابسته است [۴].

یحیی پور تحقیقی با هدف "بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در صنعت برق" و به طور موردی شرکت توزیع نیروی برق استان گلستان انجام داد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که ارتباط بین مدیران و کارکنان، سبک رهبری، پاداش مبتنی بر عملکرد، ارزش‌های سازمانی، نیازهای کارکنان، مدیریت مشارکتی و اخلاق سازمانی به ترتیب از مؤثرترین عوامل اثرگذار بر فرآیند توانمندسازی نیروی انسانی است [۵].

حمیدی نیا به پژوهشی با هدف "تبیین فاکتورهای مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی" پرداخت. نتایج نشان داد از آنجا که منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و مهم‌ترین سرمایه و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمانی به‌شمار می‌آید، یکی از مؤثرترین راه‌های دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر کردن کارکنان سازمان‌ها است [۶].

رسام به مطالعه‌ای با هدف "بررسی نقش برنامه‌ریزی و چالش‌های مدیریت منابع انسانی در یادگیری و توسعه راهبرد سازمان‌ها در بخش دولتی" پرداخت. یافته‌ها حاکی از آن است که سازمان‌ها در عصر ارتباطات الکترونیکی وابسته به کارکنان زیرک و مبتکری هستند که به ارباب رجوع نزدیک‌تر بوده و پاسخ‌گویی بیشتری به نیازهای موجود دارند [۷]. جاویدان و همکاران در پژوهشی "نقش مهارت برنامه‌ریزی مدیران در سیستم‌های تعالی سازمانی" را بررسی و تحلیل می‌نمایند و می‌کوشند تا به وسیله‌ی تحلیل هم‌افزایی و روابط بین عوامل بحرانی مدیریت کیفیت جامع و نتایج سازمان، شواهدی را ارائه نمایند که سیستم‌های تعالی سازمانی با چه میزان کارایی کار می‌کنند. نتایج نشان داد که اقدامات و تعهد رهبران و مردم به کیفیت، عوامل اجتماعی توانمندساز مدل باید از طریق طراحی و اجرای سستی فرآیندهای کلیدی، مدیریت مناسب منابع و ایجاد انسجام بین تامین‌کننده اصلی و شرکا محقق شود. موضوع بحرانی دیگر برای موفقیت مدیریت، نیاز به یکپارچه‌سازی ارزش‌های کیفی، اهداف و شیوه‌های مهارت برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد [۸].

اکبری و همکاران، پژوهشی با هدف "بررسی روش‌های غنی‌سازی منابع انسانی در شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی ایران" انجام داده‌اند. یافته‌های پژوهش نشان داد که پنج متغیر: نوع دانش، مدیران برتر، فناوری اطلاعات، فرهنگ و سازمان دانش، تأثیر قابل توجهی بر غنی‌سازی منابع انسانی دارند [۹].

پیشینه خارجی

وینسنت^۱ مطالعه‌ای به منظور بررسی توسعه و تکامل مدیریت منابع انسانی انجام داد. در این مطالعه برای جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه، پرسشنامه و نیز نظرسنجی از مدیران شرکت‌های توسعه یافته انگلستان استفاده شده است. بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که مولفه‌هایی همچون: حقوق و مزایا، مدیریت استعداد، برنامه‌ریزی جانشینی، بهبود روابط کاری کارکنان، گنجاندن کارکنان در سمت‌هایی با میزان سابقه و نوع تحصیلات آنها، استفاده از متخصصین

¹ - Vincent

آموزش دیده، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری و رهبری عملکردی می تواند باعث جذب و توسعه زمینه های منابع انسانی شوند [۱۰].

پتر^۱ و همکاران در تحقیق خود، به بررسی بزرگترین شرکت های مستقر در کشور جمهوری چک پرداخته اند که در آن مدیریت درونی منابع انسانی مورد بررسی قرار می گیرد. برای تجزیه و تحلیل محتوای کمی گزارش سالانه از ۵۰ شرکت مستقر در جمهوری چک استفاده شد. برای کدنویسی گزارش های سالانه یک برنامه ریزی مبتنی بر کد وجود دارد و سپس روش های مختلف آماری (آمار توصیفی، تحلیل همبستگی، رگرسیون چندگانه خطی) برای پاسخ به سوالات تحقیق کلیدی استفاده شد. یافته های تجزیه و تحلیل، تأثیر حضور در کلاس های آموزشی نوین، روابط و همکاری مداوم و مفید بین کارکنان واحدها، توجه و درک نیازهای مشتری از سوی کارکنان با بهبود عملکرد منابع انسانی را تایید می کنند [۱۱].

ماریوس^۲ و همکاران در تحقیق خود به تحلیل و برجسته کردن اهمیت یک رویکرد استراتژیک به مدیریت درونی منابع انسانی پرداخته اند. در این مطالعه محقق با نظرسنجی از کارکنان شرکت های تولید مواد غذایی کانادا اطلاعات و داده های خود را جمع آوری کرده است. نتایج نشان می دهد که منابع انسانی سهم مهمی را در غلبه بر چالش ایجاد شده در بازارهای رقابتی امروز و مدیریت تجارب برای برآورده ساختن انتظارات مشتری و دستیابی به اهداف کسب و کار تجاری دارد. رویکرد مدیریت درونی منابع انسانی ضروری است لذا کارکنان نیاز به توسعه مجموعه مهارت های جدید و نحوه اطلاع رسانی مدرن دارند [۱۲].

خالد^۳ و همکاران، در پژوهش خود، برجسته سازی و تمرکز بیشتر بر ماهیت مدیریت درونی منابع انسانی در کشور اردن را بررسی نموده اند. این پژوهش چهار شیوه مدیریت منابع انسانی را شامل می شود: استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و پاداش و سود و این شیوه ها را با عوامل اجتماعی، محیط سیاسی، مسائل اقتصادی و ارزش های فرهنگی پیوند می دهد. یافته های این تحقیق نشان می دهد که مدیریت منابع انسانی در اردن هنوز مورد توجه قرار نگرفته است. فرآیند استخدام و انتخاب کارکنان تا حد زیادی ناکافی است و نیاز به توجه موثر دارد. در بسیاری از سازمان های عربی و به طور خاص سازمان های اردنی، هزینه ها و زمان صرف شده برای آموزش و توسعه، توابع غیرقابل استفاده و غیر ضروری را مورد توجه قرار می دهند [۱۳].

موسلم^۴ و همکاران در تحقیق خود به بررسی تأثیر مدیریت درونی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی پرداخته اند. در مجموع ۳۰۰ نفر از کارکنان شاغل در شرکت توتال از طریق پرسشنامه به این نظرسنجی پاسخ دادند. این مطالعه نشان می

¹ - Petr

² - Marios

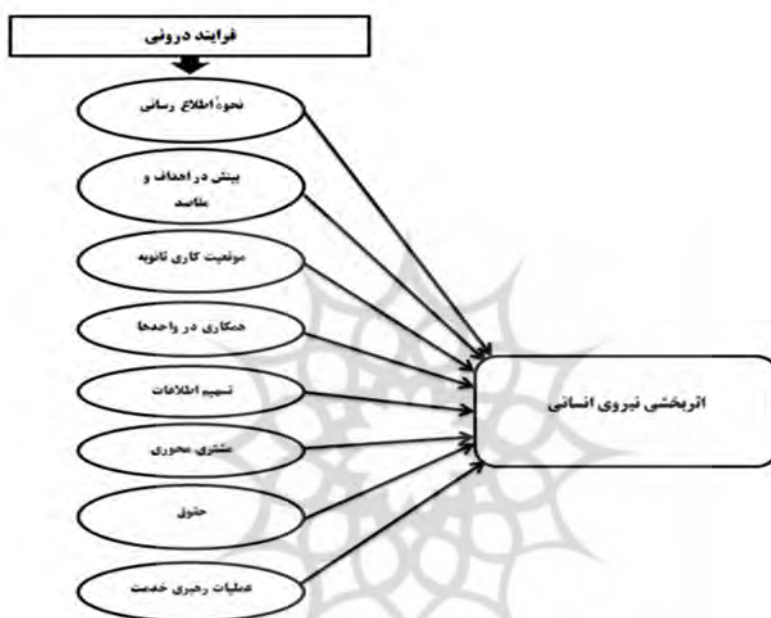
³ - Khaled

⁴ - Muslim

دهد که مولفه های درونی همچون: استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد، برنامه ریزی حرفه ای، مشارکت کارکنان، تعریف شغل و جبران خسارت، رابطه قابل توجهی با عملکرد شرکت دارد [۱۴].

متغیرهای تحقیق

در این تحقیق نحوه اطلاع رسانی، بینش در اهداف و مقاصد، موقعیت کاری ثانویه، همکاری در واحدها، تسهیم اطلاعات، مشتری محوری، حقوق و عملیات رهبری خدمت، متغیر مستقل و اثربخشی نیروی انسانی متغیر وابسته می باشد. متغیرهای سن، سابقه خدمت، جنسیت و میزان تحصیلات متغیرهای جمعیت شناختی می باشد. با توجه به موارد بیان شده می توان مدل مفهومی پژوهش حاضر را به صورت زیر تدوین نمود:



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش (بوسلی و ویل، ۲۰۱۲)

۴. روش شناسی تحقیق

با توجه به اینکه در این تحقیق، محقق به دنبال بررسی بررسی تاثیر بخشی نیروی انسانی بانک سپه به روش فرآیند درونی (مطالعه موردی، شعب بانک سپه در شهرستان اهواز) است و به عبارت دیگر نتایج این تحقیق بعد از اتمام کار می تواند بلافاصله در جامعه مورد نظر به کار گرفته شود و موجب بهبود وضعیت موجود گردد، بنابراین این تحقیق بر اساس هدف در زمره پژوهش های کاربردی محسوب می شود زیرا نتایج پژوهش قابل استفاده در شعب بانک سپه در شهرستان اهواز می باشد. همچنین این تحقیق از نظر روش در زمره تحقیقات توصیفی-پیمایشی است زیرا علاوه بر توصیف واقعیت های موجود، به بررسی روابط میان متغیرها بر حسب پیش بینی می پردازد و به دنبال تعیین میزان تاثیر گذاری متغیرها بر یکدیگر است. روش های گردآوری اطلاعات در این پژوهش به دو دسته کتابخانه ای و میدانی تقسیم می شود. در خصوص گردآوری اطلاعات مربوط به مفاهیم، ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش از روش های کتابخانه ای و جهت گردآوری اطلاعات برای پاسخ به سؤالات تحقیق از روش میدانی استفاده شده است. در این پژوهش برای جمع آوری

داده‌های پژوهش از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. این پرسشنامه در قالب دو بخش عمومی و اختصاصی با مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت تنظیم گردیده است. به این صورت که به گزینه «کاملاً موافق» (نمره ۵) تا گزینه «کاملاً مخالف» (نمره ۱) تعلق می‌گیرد. در این پژوهش از پرسشنامه ادراک کارکنان از میزان اثربخشی مدیریت منابع انسانی که مشتمل بر ۵۱ سوال می‌باشد، استفاده شده است. جامعه پژوهش حاضر شعب بانک سپه در شهرستان اهواز و نمونه آماری، ۸۵ نفر از کارکنان شعب بانک سپه در شهرستان اهواز می‌باشد. در تحقیق حاضر به منظور بررسی روایی پرسشنامه، از نوع روایی محتوا استفاده شده که به وسیله مشورت با اساتید مجرب و کارشناسان، مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین سنجش پایایی پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ در SPSS محاسبه شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش معادلات ساختاری و با استفاده از نرم افزار ایموس استفاده شده است.

جدول (۱) ضریب آلفای کرونباخ

نام متغیر	میزان آلفای کرونباخ
نحوه اطلاع رسانی	۰٫۷۲
بیش در اهداف و مقاصد	۰٫۷۰
موقعیت کاری ثانویه	۰٫۷۶
همکاری در واحدها	۰٫۷۳
تسهیم اطلاعات	۰٫۷۲
مشتری محوری	۰٫۷۵
حقوق	۰٫۷۴
عملیات رهبری خدمت	۰٫۷۸

یافته‌ها

تحلیل استنباطی داده‌ها

به منظور اثبات یا رد فرضیات تحقیق و یافتن روابط خاص میان متغیرها از آزمون‌های زیر استفاده شده است:

✓ رگرسیون چند متغیره

✓ تحلیل معادلات ساختاری

در ادامه در ابتدا ضریب همبستگی را بررسی می‌نماییم. با توجه به اینکه داده‌های حاصل از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها از نوع داده‌های رتبه‌ای هستند، اما متغیرهای ناشی از آنها که از میانگین داده‌های رتبه‌ای به دست می‌آید، ماهیت کمی پیدا می‌کند و از ضریب همبستگی پیرسون استفاده می‌شود. ضریب همبستگی پیرسون، مشهورترین ضریب همبستگی است و به گونه‌ای تعریف شده است که مقادیر بین ۱- و ۱+ را می‌گیرد. هر چه قدر مطلق این ضریب بزرگتر باشد، شدت رابطه

بیشتر بوده و علامت آن نیز جهت رابطه را نشان می دهد. جدول (۲) ضرایب آزمون همبستگی بین متغیرهای مستقل و اثربخشی نیروی انسانی را نشان می دهد.

جدول ۲: آزمون همبستگی بین متغیرهای مستقل و اثربخشی نیروی انسانی

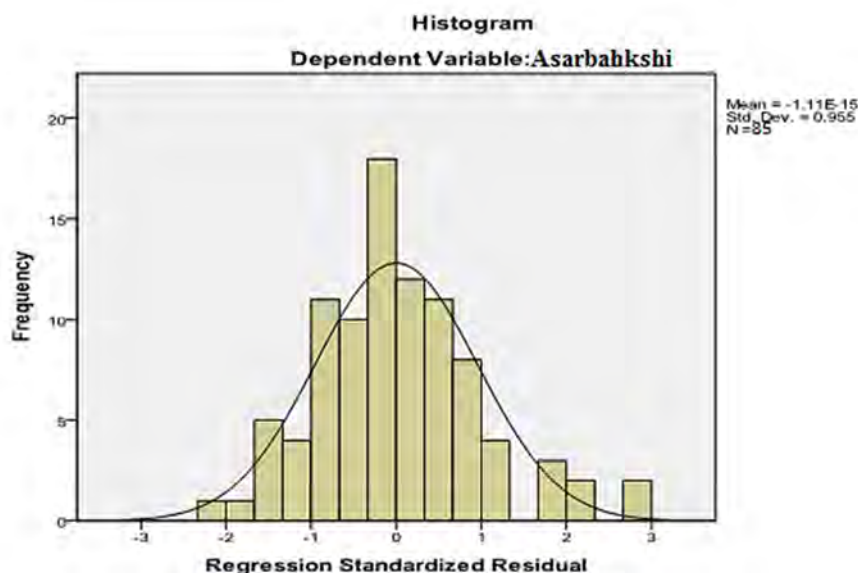
سطح معناداری	ضریب همبستگی پیرسون	متغیرهای مستقل
۰,۰۰۱	* * ۰,۴۲۹	نحوه اطلاع رسانی
۰,۰۰۱	* * ۰,۵۵۴	بینش در اهداف و مقاصد
۰,۰۰۱	* * ۰,۴۳۶	موقعیت کاری ثانویه
۰,۰۰۱	* * ۰,۶۱۵	همکاری در واحدها
۰,۰۳۲	* ۰,۲۲۴	تسهیم اطلاعات
۰,۰۰۱	* * ۰,۵۳۷	مشتری محوری
۰,۰۰۱	* * ۰,۴۱۶	حقوق
۰,۰۰۱	* * ۰,۴۷۱	عملیات رهبری خدمت

نتایج جدول (۲) بیانگر میزان شدت اثرگذاری و همبستگی بین متغیرهای نحوه اطلاع رسانی، بینش در اهداف و مقاصد، موقعیت کاری ثانویه، همکاری در واحدها، تسهیم اطلاعات، مشتری محوری، حقوق و عملیات رهبری خدمت با اثربخشی نیروی انسانی است.

۴-۱. بررسی پیش فرض های رگرسیون

۴-۱-۱. نرمال بودن جملات اخلاص

نمودار Histogram به بررسی نرمال بودن جملات اخلاص به عنوان یکی از مفروضات رگرسیون می پردازد، که طبق این فرض خطاهای معادله رگرسیون باید توزیع نرمال داشته باشند. با توجه به اینکه در نمودار اکثریت مستطیل ها درون توزیع زنگوله ای شکل قرار گرفته اند، پس فرض نرمال بودن تأیید می گردد. همچنین نتیجه آزمون کولموگروف اسمیرنوف نیز نشان دهنده این مطلب است که توزیع جملات اخلاص نرمال می باشد.



نمودار (۱): نمودار نرمال بودن خطاها

۴-۱-۲. استقلال خطاها

از دیگر مفروضات رگرسیون استقلال جملات اخلاص می‌باشد که باید فرض وجود همبستگی بین جملات اخلاص رد شود. آماره دوربین- واتسون به بررسی این فرض می‌پردازد و برای تایید این پیش فرض این آماره هر چه قدر به مقدار ۲ نزدیکتر باشد، استقلال خطاها را بیشتر نشان می‌دهد. در این پژوهش این آماره برابر با ۱/۸۶۶ شده است (در بازه ۱/۵ تا ۲/۵ قرار دارد) که حاکی از صادق بودن این پیش فرض می‌باشند.

۴-۲. رگرسیون چندگانه

بعد از تایید پیش فرض‌های رگرسیون، با استفاده از رگرسیون چندگانه تاثیر متغیرهای مستقل از قبیل نحوه اطلاع رسانی، بینش در اهداف و مقاصد، موقعیت کاری ثانویه، همکاری در واحدها، تسهیم اطلاعات، مشتری محوری، حقوق و عملیات رهبری خدمت بر اثربخشی نیروی انسانی را بررسی می‌نماییم. نتایج رگرسیون چندگانه در جداول (۳) خلاصه شده است.

جدول (۳): رگرسیون متغیرهای مستقل بر اثربخشی نیروی انسانی

مدل	مجموع مجذورها	درجه آزادی	میانگین مجذورها	F	R	R2	sig
رگرسیون	۳۱,۱۱۱	۶	۳,۸۸۹	۱۵,۸۵۵	۰,۷۷۷	۰,۶۰۳	۰,۰۰۱
باقیمانده	۲۰,۳۵۸	۷۸	۰,۲۴۵				
کل	۵۱,۴۶۹	۸۴					

همانطور که در جدول (۳) مشاهده می گردد مقدار معناداری کمتر از یک درصد شده و بنابراین آماره F و مدل معنادار است $(F(8 و 83) = 1,91 < 9,86)$ در نتیجه حداقل یکی از ۸ متغیر نحوه اطلاع رسانی، بینش در اهداف و مقاصد، موقعیت کاری ثانویه، همکاری در واحدها، تسهیم اطلاعات، مشتری محوری، حقوق و عملیات رهبری خدمت بر اثربخشی نیروی انسانی تاثیر معناداری خواهند داشت. ضریب تعیین این مدل ۰/۶۰۳ بوده که نشان می دهد که متغیر مستقل چند درصد از تغییرات متغیر وابسته را توضیح و تبیین می کند. بر این اساس متغیرهای مورد بررسی در مدل توانسته اند ۶۰/۳٪ از تغییرات اثربخشی نیروی انسانی را پیش بینی کنند. برای بررسی تاثیر متغیرهای مستقل بر اثربخشی نیروی انسانی از جدول ضرایب استاندارد و غیر استاندارد استفاده می شود که در زیر آورده شده است.

جدول (۴): ضرایب استاندارد، غیر استاندارد، آماره معناداری (t-value) در معادله رگرسیون چند گانه

نتیجه فرضیه	سطح معناداری	آماره t	ضرایب غیر استاندارد		متغیرهای مستقل
			Beta	Std. Error	
تایید می شود	۰/۰۰۸	۰/۰۲۳		۰/۲۷۹	مقدار ثابت
تایید می شود	۰/۰۰۳	۰/۴۷۷	۰/۰۴۰	۰/۰۶۴	نحوه اطلاع رسانی
تایید می شود	۰/۰۰۶	۱/۸۷۸	۰/۱۷۶	۰/۱۱۲	بینش در اهداف و مقاصد
تایید می شود	۰/۰۰۲	۰/۳۵۵	۰/۰۶۴	۰/۱۴۷	موقعیت کاری ثانویه
تایید می شود	۰/۰۰۲	۱/۵۷۰	۰/۱۵۶	۰/۰۷۹	همکاری در واحدها
تایید می شود	۰/۰۰۱	۲/۴۵۹	۰/۱۷۹	۰/۰۵۷	تسهیم اطلاعات
تایید می شود	۰/۰۰۳	۲/۱۳۷	۰/۰۴۰	۰/۱۵۳	مشتری محوری
تایید می شود	۰/۰۰۷	۱/۱۰۷	۰/۰۹۱	۰/۰۷۱	حقوق
تایید می شود	۰/۰۰۲	۳/۱۲۲	۰/۲۶۸	۰/۰۸۵	عملیات رهبری خدمت

نتایج آزمون فرضیات بر اساس رگرسیون چند گانه به صورت زیر می باشد:

فرضیه ۱: نحوه اطلاع رسانی بر مدیریت منابع انسانی در شعب بانک سپه در شهرستان اهواز اثر دارد.

بر اساس جدول (۴)، سطح معناداری به دست آمده برای این پارامتر کمتر از ۰/۰۵ محاسبه شده است. لذا می توان بیان نمود که این فرضیه با ۹۵ درصد اطمینان تایید می شود، به عبارت دیگر نحوه اطلاع رسانی، بر مدیریت منابع انسانی در شعب بانک سپه در شهرستان اهواز دارای اثر معنی داری به لحاظ آماری است.

فرضیه ۲: بینش در اهداف و مقاصد بر مدیریت منابع انسانی در شعب بانک سپه در شهرستان اهواز اثر دارد.

بر اساس جدول (۴)، سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۵ بوده لذا می توان بیان نمود که این فرضیه با ۹۵ درصد اطمینان تایید می شود، به عبارت دیگر بینش در اهداف و مقاصد بر مدیریت منابع انسانی در شعب بانک سپه در شهرستان اهواز به لحاظ آماری تاثیر معناداری داشته است.

فرضیه ۳: موقعیت کاری ثانویه بر مدیریت منابع انسانی در شعب بانک سپه در شهرستان اهواز اثر دارد.

بر اساس نتایج، سطح معنی داری این پارامتر کمتر از ۰/۰۵ محاسبه شده و لذا این فرضیه با ۹۵ درصد اطمینان تایید می شود، به عبارت دیگر موقعیت کاری ثانویه بر مدیریت منابع انسانی در شعب بانک سپه در شهرستان اهواز تاثیر معناداری داشته است.

فرضیه ۴: همکاری در واحدها بر مدیریت منابع انسانی در شعب بانک سپه در شهرستان اهواز اثر دارد.

بر اساس جدول (۴)، سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۵ بوده و لذا می توان بیان نمود که این فرضیه با ۹۵ درصد اطمینان تایید می شود، به عبارت دیگر همکاری در واحدها بر مدیریت منابع انسانی در شعب بانک سپه در شهرستان اهواز دارای تاثیر معناداری است.

فرضیه ۵: تسهیم اطلاعات بر مدیریت منابع انسانی در شعب بانک های سپه در شهرستان اهواز اثر دارد.

بر اساس نتایج سطح معنی داری این پارامتر کمتر از ۰/۰۵ محاسبه شده و بنابراین فرضیه مورد بررسی با ۹۵ درصد اطمینان پذیرفته می شود، به عبارت دیگر تسهیم اطلاعات بر مدیریت منابع انسانی در شعب بانک های سپه در شهرستان اهواز تاثیر معناداری داشته و با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر می توان گفت این تاثیر مثبت می باشد.

فرضیه ۶: مشتری محوری بر مدیریت منابع انسانی در شعب بانک سپه در شهرستان اهواز اثر دارد.

همانطور که نتایج نشان می دهد، سطح معنی داری به دست آمده برای این پارامتر کمتر از ۰/۰۵ بوده و لذا می توان بیان نمود که این فرضیه با ۹۵ درصد اطمینان پذیرفته می شود، به عبارتی مشتری محوری بر مدیریت منابع انسانی در شعب بانک سپه در شهرستان اهواز تاثیر معناداری داشته و با توجه به مثبت بودن ضریب مسیر می توان گفت این تاثیر مثبت می باشد.

فرضیه ۷: حقوق بر مدیریت منابع انسانی در شعب بانک سپه در شهرستان اهواز اثر دارد.

بر اساس جدول (۴)، سطح معنی داری این پارامتر کمتر از ۰/۰۵ محاسبه شده لذا این فرضیه تایید می شود و حقوق بر مدیریت منابع انسانی در شعب بانک های سپه در شهرستان اهواز دارای اثر معنی داری به لحاظ آماری است.

فرضیه ۸: عملیات رهبری خدمت بر مدیریت منابع انسانی در شعب بانک سپه در شهرستان اهواز اثر دارد.

بر اساس نتایج، سطح معنی داری به دست آمده برای این پارامتر کمتر از ۰/۰۵ بوده و می توان بیان نمود که این فرضیه با ۹۵ درصد اطمینان پذیرفته می شود، به عبارت دیگر عملیات رهبری خدمت بر مدیریت منابع انسانی در شعب بانک سپه در شهرستان اهواز تاثیر مثبت و معناداری دارد.

از نقطه ضعف‌های رگرسیون چند متغیره به حساب نیاوردن خطاهای اندازه‌گیری متغیرهای پنهان به هنگام آزمون فرضیه است. دلیلش این است که به هنگام آزمون فرضیه با استفاده از روش‌های کلاسیک، متغیرهای پنهان به گونه‌ای غیر واقعی به عنوان یک متغیر مشاهده شده‌ای در نظر گرفته می‌شوند که از دقت اندازه‌گیری کامل برخوردار است که در واقعیت اینطور نیست؛ اما به کمک مدل‌سازی معادلات ساختاری هم می‌توان خطاهای اندازه‌گیری متغیرهای مشاهده شده (متغیرهای پرسشنامه) و هم خطاهای ساختاری مدل (رابطه بین متغیرهای پنهان) را در مدل در نظر گرفت که در مقایسه با روش‌های کلاسیک مانند تحلیل رگرسیون به واقعیت نزدیک تر است. همچنین در روش رگرسیون، آزمونهای نیکویی برازش برای مدل مورد توجه قرار نمی‌گیرد. لذا ترجیحا برای تأیید یا رد فرضیات مربوط به تأثیر عوامل مختلف موثر بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی در شعب بانک سپه در شهرستان اهواز از تحلیل معادلات ساختاری نیز استفاده خواهیم کرد.

۳-۴. تحلیل معادلات ساختاری

در این تحقیق به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش دو مرحله‌ای هالاند (۱۹۹۹) و برای مدل‌یابی به روش SEM برپایه کوواریانس استفاده شده است. مرحله اول شامل تعیین مدل اندازه‌گیری از طریق برآورد روایی و پایایی است و مرحله دوم شامل تعیین مدل ساختاری از طریق تحلیل شاخصهای برازندگی است که ضرایب تعیین و تحلیل مسیر صورت می‌گیرد. در هر یک از این مراحل از نرم‌افزار اس‌پی‌اس و آموس استفاده شده است. در مرحله اول از برآورد روایی و پایایی به منظور بررسی مدل اندازه‌گیری استفاده می‌شود که روشهای تأییدی هماهنگی داده‌ها با یک ساختار عاملی معین را بررسی می‌نماید. در واقع تحلیل عاملی تأییدی، شایستگی گویه‌هایی که برای معرفی متغیرها برگزیده شده‌اند را بررسی می‌کند. در مرحله دوم، از تحلیل مسیر، شاخص‌های برازش مدل و ضرایب، تعیین و تحلیل می‌گردد. به عبارتی یک مدل معادلات ساختاری می‌بایست در دو مرحله تحلیل و تفسیر شود. ابتدا مدل اندازه‌گیری و سپس مدل ساختاری. منظور از بررسی مدل اندازه‌گیری، بررسی وزن‌ها و بارهای متغیرهای نهفته و منظور از بررسی مدل ساختاری بررسی ضرایب مسیر بین متغیرهای نهفته می‌باشد.

قبل از ورود به تحلیل عاملی شرایطی را بررسی نموده ایم تا با برقراری آن شرایط اجازه ورود به تحلیل عاملی امکان پذیر باشد.

- اندازه نمونه (برای هر سؤال حداقل چهار آزمودنی، متقارن بودن، خطی بودن (فرض شده)، نبود نقاط پرت یا دور افتاده، همخطی چندگانه و تکین، مناسب بودن ماتریس همبستگی)
- تحلیل عاملی نسبت به عدم تقارن (skewness) یعنی انحراف یک منحنی چگالی احتمال از حالت تقارن حساس است لذا سئوالات زیر را که قدر مطلق عدم تقارن آن بزرگتر از ۱ می‌باشد را با توجه به جدول (۵) از پرسشنامه حذف می‌کنیم یا اگر حذف به دلیل مهم بودن از نظر خبره تحقیق امکان نداشته باشد بایستی تغییر

متغیر داده و اگر متقارن شد حذف نمی کنیم. در جدول (۵) گویه های مدل به همراه چولگی و کشیدگی آمده است. مشاهده می شود که تمام گویه ها بجز گویه های ۲۲ و ۳۶ متقارن هستند. برای ادامه کار آنها را حذف می کنیم.

جدول (۵): جدول عدم تقارن گویه ها

گویه	تعداد	چولگی	کشیدگی
		آماره	آماره
Q1	۸۵	۰,۹۶۸	-۰,۲۳۱
Q2	۸۵	۰,۹۹۱	۱,۵۷۳
Q3	۸۵	۰,۹۰۳	۱,۶۰۳
Q4	۸۵	۰,۸۲۵	۰,۱۲۱
Q5	۸۵	۰,۲۸۸	-۰,۴۵۵
Q6	۸۵	۰,۵۶۹	-۰,۹۶۲
Q7	۸۵	۰,۷۶۳	۱,۳۶۹
Q8	۸۵	۰,۱۷۷	۰,۵۲۳
Q9	۸۵	۰,۵۵۹	-۰,۸۸۴
Q10	۸۵	۰,۶۷۴	-۰,۲۹۵
Q11	۸۵	۰,۳۶۱	-۱,۲۴
Q12	۸۵	۰,۵۷۳	-۰,۹۷۷
Q13	۸۵	۰,۷۷۴	۰,۵۷۸
Q14	۸۵	۰,۸۴۸	۰,۳۸۱
Q15	۸۵	۰,۶۷۲	-۰,۴۰۳
Q16	۸۵	۰,۳۴۵	-۰,۸۸۷
Q17	۸۵	۰,۶۴۵	-۰,۳۵۱
Q18	۸۵	۰,۵۵۹	-۰,۸۸۴
Q19	۸۵	۰,۷۷۴	۰,۶۲۹
Q20	۸۵	۰,۶۷۳	-۰,۳۲۴
Q21	۸۵	۰,۳۶۱	-۱,۲۴
Q22	۸۵	۱,۴۸۶	۳,۳۳۱

۰٫۳۶۳-	۰٫۶۱۵	۸۵	Q23
۱٫۲۲۷	۰٫۸۲۲	۸۵	Q24
۰٫۳۵۱-	۰٫۶۴۵	۸۵	Q25
۰٫۱۸۶	۰٫۶	۸۵	Q26
۰٫۴۲۶-	۰٫۵۴۱	۸۵	Q27
۰٫۲۱۹-	۰٫۳۱۵	۸۵	Q28
۰٫۰۱۸-	۰٫۴۵۳	۸۵	Q29
۰٫۴۸۴-	۰٫۰۳۹	۸۵	Q30
۰٫۰۹۵-	۰٫۷۰۸	۸۵	Q31
۰٫۵۷۹-	۰٫۰۱۸-	۸۵	Q32
۰٫۹۷۹	۰٫۷۶۱	۸۵	Q33
۰٫۳۴۶-	۰٫۵۸۳	۸۵	Q34
۰٫۶۸۴-	۰٫۳۷۹	۸۵	Q35
۱٫۸۷۳	۱٫۳۷	۸۵	Q36
۰٫۶۹	۰٫۶۴۲	۸۵	Q37
۰٫۶۶۴	۰٫۸۵۷	۸۵	Q38
۰٫۷۰۷	۰٫۹۳۶	۸۵	Q39
۰٫۵۷۸	۰٫۸۵۲	۸۵	Q40
۰٫۱۹۱	۰٫۲۸۸	۸۵	Q41
۰٫۶۴۲-	۰٫۱۱۷	۸۵	Q42
۰٫۳۶۲-	۰٫۶۷۵	۸۵	Q43
۰٫۳۶۷-	۰٫۵۵۶	۸۵	Q44

۱-۳-۴. بررسی مدل اندازه‌گیری تحقیق

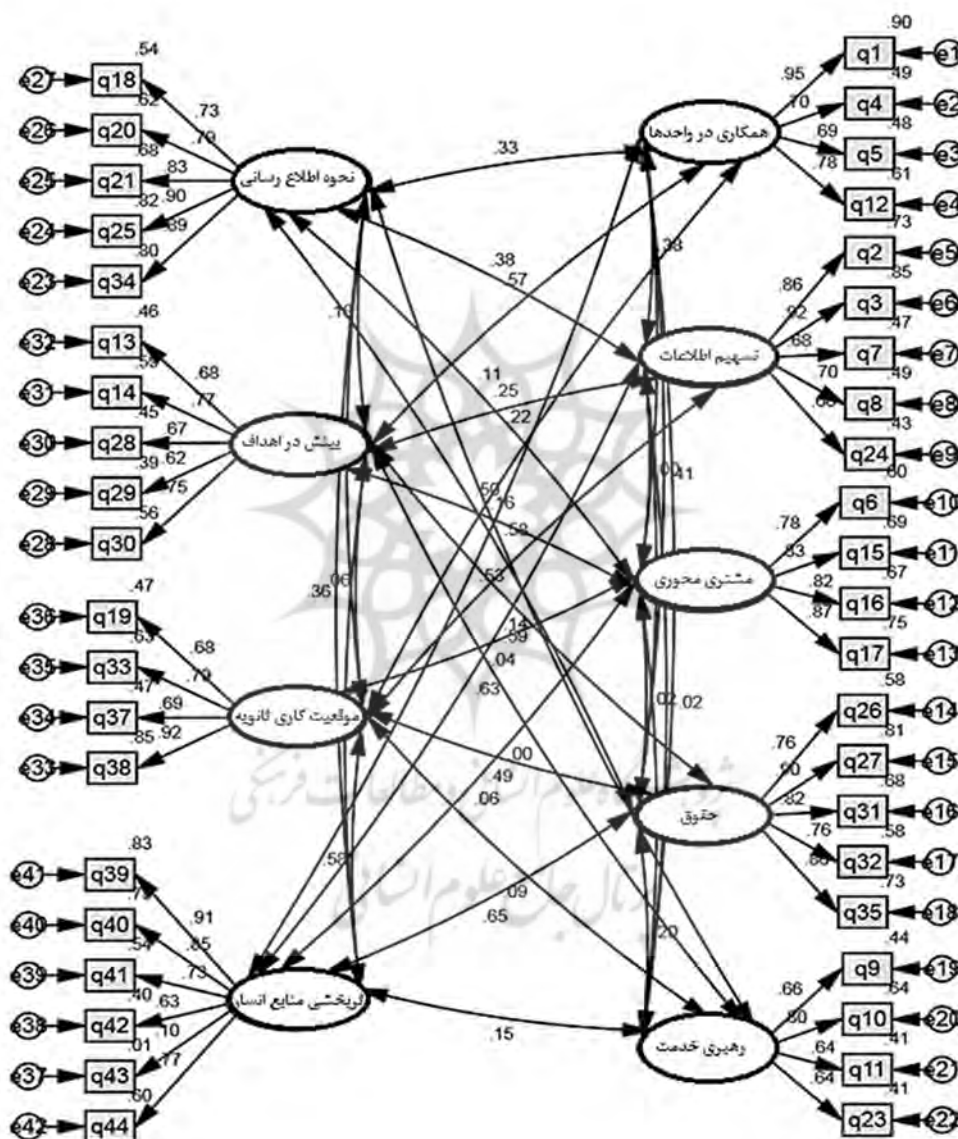
پیش از مدل‌سازی معادله ساختاری به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق، لازم است اعتبار ابزار سنجش تحقیق از طریق تکنیک تحلیل عاملی تأیید شود (تحلیل عاملی تأییدی). به منظور بررسی این امر اعتبار سازه^۱ مدل، مورد بررسی قرار

^۱ - Construct Validity

می‌گیرد که برای سنجش آن از دو اعتبار همگرایی^۱ و اعتبار افتراقی^۲ استفاده می‌شود. علاوه بر آن پایایی سازه نیز مورد اندازه‌گیری قرار می‌گیرد.

۲-۳-۴. تحلیل عاملی اولیه برای کشف روابط سوالها و متغیرها

در انجام تحلیل عاملی، ابتدا باید از این مسأله اطمینان حاصل شود که می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل مورد استفاده قرار داد. برای این منظور نمودار (۲) برای نمایش بهینه برازش تحلیل عاملی اولیه نشان داده شده است. مدل برازش داده شده برای بررسی تحلیل اولیه برای کشف روابط سوالها و متغیرها به صورت زیر می‌باشد.



نمودار (۲): تحلیل عاملی اولیه برای کشف روابط سوالها و متغیرها

^۱- Convergent Validity

^۲- Discriminant Validity

در مدل برازش داده شده فوق، ضرایب استاندارد برای تحلیل عاملی اکتشافی برای روابط سوال‌ها و متغیرها نشان داده شده است. برای بررسی مناسب بودن تمام سوالات از جدول (۶) که در آن ضرایب استاندارد شده، نشان داده شده استفاده می‌کنیم. اگر ضرایب برآوردی برای متغیری، کمتر از ۰/۵ باشد در اینصورت در حد قابل قبول قرار نخواهد داشت. در اینجا تمام سوالات بجز سوال ۴۱ مربوط به متغیر "اثر بخشی نیروی انسانی" دارای بار عاملی در سطح معنی‌داری مطلوب قرار دارند. در جدول زیر بار عاملی برای تمام سوالات آمده است:

جدول (۶): تحلیل عاملی اکتشافی گویه‌های پرسشنامه

نام متغیر	گویه	برآورد	ضریب برآورد شده/خطای برآورد	سطح معنی داری
نحوه اطلاع رسانی	q1	۰/۹۴۸		
	q2	۰/۷	۸/۰۰۹	***
	q3	۰/۶۹۳	۷/۸۹۶	***
	q4	۰/۷۸۲	۹/۵۶۱	***
بینش در اهداف و مقاصد	q5	۰/۸۵۶		
	q6	۰/۹۲۴	۱۱/۵۵۹	***
	q7	۰/۶۸۳	۷/۳۷۷	***
	q8	۰/۶۹۷	۷/۵۸۴	***
	q9	۰/۶۵۹	۷/۰۲۹	***
موقعیت کاری ثانویه	q10	۰/۷۷۶		
	q11	۰/۸۲۹	۸/۲۷۸	***
	q12	۰/۸۲۱	۸/۱۸۶	***
	q13	۰/۸۶۶	۸/۶۶۱	***
همکاری در واحدها	q14	۰/۷۶۵		
	q15	۰/۸۹۷	۹/۲۴۷	***
	q16	۰/۸۲۳	۸/۳۴۶	***
	q17	۰/۷۵۹	۷/۵۸۳	***
	q18	۰/۸۵۷	۸/۷۵۹	***
تسهیم اطلاعات	q19	۰/۶۶۴		
	q20	۰/۷۹۹	۵/۶۱	***

نام متغیر	گویه	بر آورد	ضریب بر آورد شده/خطای بر آورد	سطح معنی داری
مشتری محوری	q21	۰/۶۴۴	۴/۹۷۸	***
	q22	۰/۶۴۴	۴/۹۷۷	***
	q23	۰/۷۳۴		
	q24	۰/۷۸۸	۷/۵۴۸	***
	q25	۰/۸۲۷	۷/۹۴۷	***
	q26	۰/۹۰۴	۸/۷۲۷	***
	q27	۰/۸۹۲	۸/۶۱۳	***
حقوق	q28	۰/۶۸		
	q29	۰/۷۷۱	۶/۳۷۷	***
	q30	۰/۶۷۲	۵/۶۷۴	***
	q31	۰/۶۲۴	۵/۳۱۲	***
	q32	۰/۷۴۸	۶/۲۲۴	***
	q33	۰/۶۸۴		
عملیات رهبری خدمت	q34	۰/۷۹۵	۶/۸۶۳	***
	q35	۰/۶۸۵	۶/۰۰۴	***
	q36	۰/۹۲۳	۷/۶۱۹	***
	q37	۰/۹۰۹		
اثر بخشی نیروی انسانی	q38	۰/۸۵۳	۱۱/۵۴	***
	q39	۰/۷۳۲	۸/۶۹۹	***
	q40	۰/۶۳	۶/۹۱۵	***
	q41	۰/۱۰۲	۰/۹۴	۰/۳۴۷
	q42	۰/۷۷۳	۹/۵۵۸	***

همانطور که مشاهده می‌گردد در جدول (۶) بار عاملی استاندارد برای هر یک از گویه‌ها آورده شده است، این بار عاملی در واقع گویای این امر است که سوالات پرسشنامه ارتباط قویتری با متغیرهای اصلی دارند. اگر میزان بار عاملی استاندارد صفر باشد به معنای عدم ارتباط بین سوالات پرسشنامه و متغیر اصلی است. بار عاملی منفی به معنای معکوس بودن جهت اثر گذاری سوالات پرسشنامه بر متغیر اصلی می‌باشد. با توجه به معیار فرنل و لاکر (۱۹۸۱)، بارهای عاملی بزرگتر از ۰/۵

از اعتبار مناسبی برخوردار می‌باشند. همانگونه که مشاهده می‌شود نتایج مربوط به تحلیل عاملی تأییدی تمام عوامل بجز عامل ۴۱ در سطح مطلوبی می‌باشد. برای عامل‌های سوال Q1، Q2، Q6، Q9، Q13، Q18، Q19، Q26، Q39 به دلیل نیاز به شناسایی پذیر بودن مدل، بار عاملی اولیه (۱) در نظر گرفته شده است؛ بنابراین برای ادامه کار سوال ۴۱ که دارای بار عاملی ۰/۱۰۲ می‌باشد را از مدل حذف می‌کنیم.

۳-۳-۴- پایایی سازه‌ای

پایایی سازه‌ای همانگونه که از نامش پیداست معیاری جهت اندازه‌گیری پایایی است. بدین معنی که نشانگر در مدل معادلات ساختاری SEM توسط معیار پایایی سازه‌ای CR^۱ مورد تحلیل قرار می‌گیرد. این شاخص به نوعی جایگزین برای آلفای کرونباخ در تحلیل SEM است. فرمول محاسبه پایایی سازه‌ای به صورت زیر است:

$$CR = \frac{(\sum \lambda_j)^2}{(\sum \lambda_j)^2 + (\sum \delta_j)}$$

که در آن λ بار عاملی استاندارد است و δ نشانگر خطا می‌باشد که منظور از خطا میزان واریانس یک نشانگر است که توسط متغیر پنهان توضیح داده نمی‌شود. بر اساس ضرایب استاندارد و جدول ضریب همبستگی می‌توان پایایی سازه‌ای را برای سه متغیر پنهان مساله به صورت زیر بدست آورد:

همانطور که در جدول (۷) ملاحظه می‌شود مقادیر پایایی سازه‌ای استخراج شده از ۰/۸ بیشتر است (بجز متغیر "عملیات رهبری خدمت" که اختلاف آن هم با ۰/۸ خیلی ناچیز است). بنابراین مدل اندازه‌گیری از پایایی سازه‌ای مناسب برخوردار است.

جدول (۷): روایی پایایی سازه‌ای (متغیرهای پنهان) تحقیق

ردیف	متغیر	CR پایایی سازه‌ای
۱	همکاری در واحدها	۰/۸۶۵
۲	تسهیم اطلاعات	۰/۸۷۸
۳	مشتری محوری	۰/۸۹۴
۴	حقوق	۰/۹۱۲
۵	عملیات رهبری خدمت	۰/۷۸۳
۶	نحوه اطلاع رسانی	۰/۹۱۸
۷	بینش در اهداف و مقاصد	۰/۸۲۸
۸	موقعیت کاری ثانویه	۰/۸۵۸
۹	اثر بخشی نیروی انسانی	۰/۸۴۶

^۱ - Construct Reliability

۴-۳-۴. روایی (اعتبار) همگرا

روایی (اعتبار) همگرا در مدل معادلات ساختاری SEM بدین معناست که نشانگرهای طراحی شده جهت اندازه گیری یک سازه می‌بایست همبستگی بالایی داشته باشند. برای برقراری این امر باید تمام بارهای عاملی، مقادیر مثبت داشته باشند و مقدار آنها بزرگتر از ۰/۵ و در صورت امکان بزرگتر از ۰/۷ گردند و مقدار پایایی سازه CR از مقدار میانگین واریانس استخراجی AVE بیشتر باشد. نهایتاً مقدار AVE نیز بیشتر از ۰/۵ باشد. در زیر جدول مقدار روایی همگرایی آمده است. همانطور که در جدول (۸) ملاحظه می‌شود در همه موارد مقادیر میانگین واریانس استخراج شده از ۰/۵ بیشتر بوده و یا بعضاً اختلاف ناچیزی با آن دارند؛ و مقدار پایایی سازه‌ای نیز از این مقدار بزرگتر است. بنابراین مدل اندازه‌گیری از روایی همگرایی مناسب برخوردار است.

جدول (۸): روایی همگرایی سازه‌های (متغیرهای پنهان) تحقیق

ردیف	متغیر	CR پایایی سازه ای	AVE میانگین واریانس استخراجی	CR>AVE
۱	همکاری در واحدها	۰/۸۵۸	۰/۶۲۰	✓
۲	تسهیم اطلاعات	۰/۸۶۳	۰/۵۹۵	✓
۳	مشتری محوری	۰/۷۸۴	۰/۶۷۸	✓
۴	حقوق	۰/۸۲۵	۰/۶۷۶	✓
۵	عملیات رهبری خدمت	۰/۸۸۱	۰/۴۷۷	✓
۶	نحوه اطلاع رسانی	۰/۹۱۲	۰/۶۹۱	✓
۷	بینش در اهداف و مقاصد	۰/۹۱۸	۰/۴۹۱	✓
۸	موقعیت کاری ثانویه	۰/۷۷۰	۰/۶۰۵	✓
۹	اثربخشی نیروی انسانی	۰/۸۴۶	۰/۵۱۶	✓

۴-۳-۵. روایی (اعتبار) افتراقی

روایی (اعتبار) افتراقی در مدل معادلات ساختاری SEM بدین معناست که نشانگرهای یک سازه با نشانگرهای سازه دیگر همبستگی بالایی نداشته باشند و از هم متمایز باشند تا بر اساس آن بتوان نتیجه گرفت که دو سازه یک هدف را اندازه‌گیری می‌کنند. این موضوع زمانی رخ می‌دهد که بین دو سازه به لحاظ تعریف، هم پوشانی وجود داشته باشد. برای ارزیابی این روایی از روش‌های همبستگی، تحلیل عاملی، متوسط واریانس بیان شده و رویکرد چندسازه‌ای چند روشی استفاده می‌شود.

ارزیابی مبتنی بر همبستگی: هنگامی که یکی از آیت‌های یک مقیاس با آیت‌های مقیاس دیگری که در مطالعه پژوهشگر حضور دارند، همبستگی بالایی داشته باشند ($r > 0.85$ به عنوان یک قاعده سرانگشتی)، هشدار می‌دهد که همپوشانی داشتن این دو سازه خواهد بود.

۶-۳-۴- روش متوسط و حداکثر مجذور واریانس

این روش یک جایگزین مبتنی بر تحلیل عاملی است که توسط فورنل و ولاکر (۱۹۸۱) ارائه شد. در این روش زمانی بین دو سازه افتراق وجود دارد که متوسط واریانس بیان شده برای یک سازه AVE بزرگتر از مجذور واریانس مشترک بین آنها (ASV) باشد. روش دیگر برای اندازه‌گیری روایی افتراقی آن است که متوسط واریانس بیان شده برای یک سازه AVE بزرگتر از حداکثر مجذور واریانس مشترک بین آنها (MSV) باشد. در جدول زیر مقادیر مورد نیاز برای سنجش روایی افتراقی آورده شده است.

جدول (۹): روایی هم‌گرایی افتراقی (متغیرهای پنهان) تحقیق

ردیف	متغیر	AVE میانگین واریانس استخراجی	MSV حداکثر مجذور واریانس مشترک	ASV مجذور واریانس مشترک	نتیجه آزمون
۱	همکاری در واحدها	۰٫۶۲۰	۰٫۳۱۹	۰٫۱۳۴	✓
۲	تسهیم اطلاعات	۰٫۵۹۵	۰٫۳۹۲	۰٫۱۵۸	✓
۳	مشتری محوری	۰٫۶۷۸	۰٫۰۳۴	۰٫۰۱۰	✓
۴	حقوق	۰٫۶۷۶	۰٫۴۲۰	۰٫۲۰۶	✓
۵	عملیات رهبری خدمت	۰٫۴۷۷	۰٫۰۳۹	۰٫۰۱۶	✓
۶	نحوه اطلاع‌رسانی	۰٫۶۹۱	۰٫۲۵۲	۰٫۰۹۹	✓
۷	بینش در اهداف و مقاصد	۰٫۴۹۱	۰٫۳۸۷	۰٫۱۴۸	✓
۸	موقعیت کاری ثانویه	۰٫۶۰۵	۰٫۳۴۰	۰٫۱۳۴	✓
۹	اثر بخشی نیروی انسانی	۰٫۵۱۶	۰٫۴۲۰	۰٫۲۴۶	✓

همانطور که در جدول (۹) ملاحظه می‌شود، موارد مقادیر میانگین واریانس استخراج شده بیشتر از هر دو مقدار مربوط به حداکثر مجذور واریانس مشترک بین آنها (MSV) و مجذور واریانس مشترک بین آنها (ASV) است. مدل اندازه‌گیری از مقدار روایی افتراقی مناسب برخوردار است؛ بنابراین روایی افتراقی تحقیق نیز مورد تایید است.

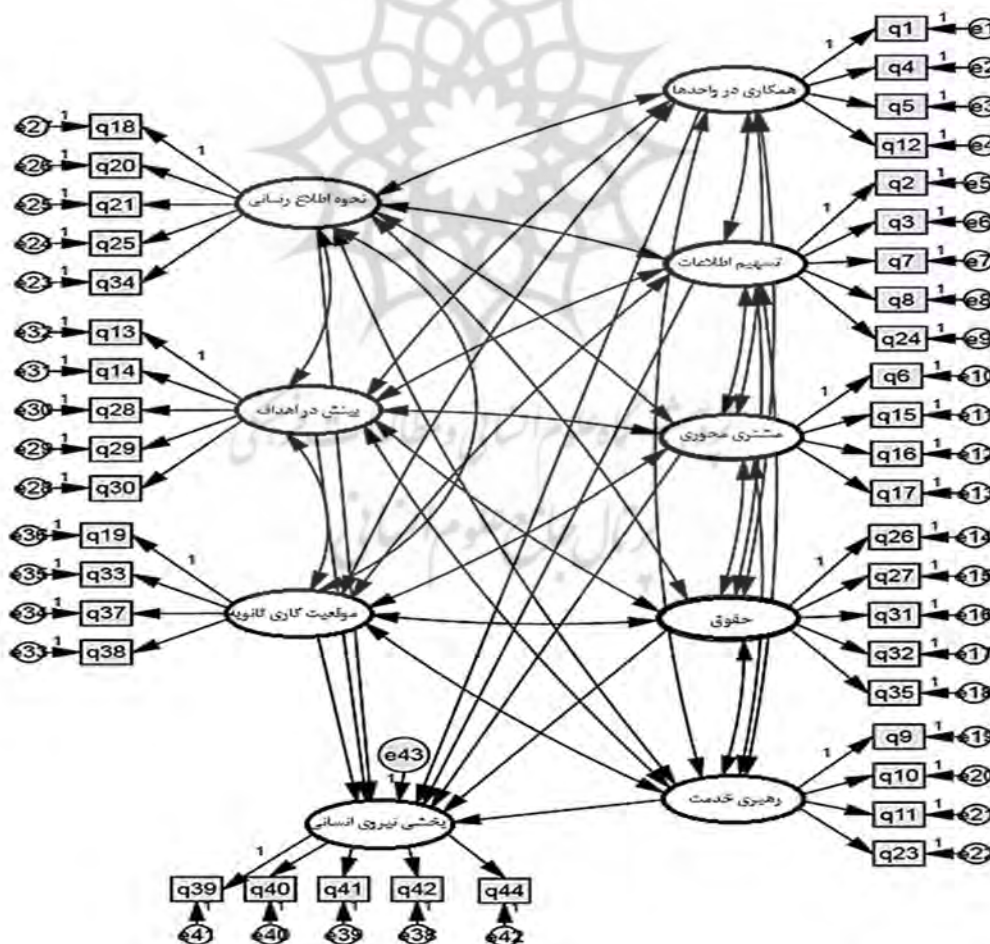
۴-۴- بررسی مدل ساختاری تحقیق

در هر مطالعه‌ای پژوهشگر با گردآوری داده‌ها و اطلاعات به روش صحیح و علمی و نیز تجزیه و تحلیل آنها تلاش می‌نماید پاسخ سؤال‌های تحقیق را یافته و فرضیه‌های برآمده از مبانی نظری را مورد ارزیابی قرار دهد. بنابراین پژوهشگر با استناد بر نتایج تحلیل آماری در مورد فرضیه‌ها اظهار نظر کرده و با توجه به نتایج بدست آمده، آنها را تایید یا رد می‌کند. منظور از متغیر e_1, e_2, \dots, e_{44} جمله‌های خطا است که در معرفی مدل با استفاده از آموس باید در نظر گرفته شود. در مدل ضرایب استاندارد برای برازش تحلیل مسیر نشان داده شده است. شاخص‌های نیکویی برازش مدل در جدول (۱۰) آمده است.

جدول (۱۰): شاخص‌های نیکویی برازش مدل

RMSEA	TLI	IFI	CFI	NFI	GFI
۰٫۰۸۱	۰٫۸۱۱	۰٫۸۳۳	۰٫۸۲۹	۰٫۶۵۲	۰٫۶۶۱

در جدول (۱۰) شاخص‌های NFI, IFI, CFI, GFI و TLI که در مدل ارائه شده، همه بیانگر نیکویی برازش مدل می‌باشند. همچنین مقدار آماره $RMSEA$ که مساوی $۰٫۰۸۱۱$ است نشان دهنده برازش خوب مدل می‌باشد.



نمودار (۳): مدل برازش داده شده اولیه برای بررسی فرضیات

در ادامه خروجی‌های تحلیل مسیر، مربوط به مدل شرح داده خواهد شد:

جدول (۱۱): ضرایب رگرسیونی برآورد شده توسط نرم افزار آموس

سطح معنی داری	ضریب برآورد شده/خطای برآورد	خطای برآورد	برآورد ضریب رگرسیونی غیر استاندارد	رابطه رگرسیونی		
				همکاری در واحدها	<---	همکاری در واحدها
			۱	همکاری در واحدها ۱	<---	همکاری در واحدها
***	۰۱۸,۸	۰,۷۰	۵۵۸,۰	همکاری در واحدها ۲	<---	همکاری در واحدها
***	۹۰۶,۷	۰,۷۸	۶۱۷,۰	همکاری در واحدها ۳	<---	همکاری در واحدها
***	۵۴۵,۹	۰,۸۹	۸۴۷,۰	همکاری در واحدها ۴	<---	همکاری در واحدها
			۱	تسهیم اطلاعات ۱	<---	تسهیم اطلاعات
***	۵۶,۱۱	۰,۹۷	۱۲,۱	تسهیم اطلاعات ۲	<---	تسهیم اطلاعات
***	۳۸۲,۷	۰,۱۳۲	۹۷۶,۰	تسهیم اطلاعات ۳	<---	تسهیم اطلاعات
***	۵۸۲,۷	۱۱۶,۰	۸۷۸,۰	تسهیم اطلاعات ۴	<---	تسهیم اطلاعات
***	۰۴۵,۷	۰,۱۴۱	۹۹۴,۰	تسهیم اطلاعات ۵	<---	تسهیم اطلاعات
			۱	مشتری محوری ۱	<---	مشتری محوری
***	۲۱۵,۶	۱۷۴,۰	۰۸۳,۱	مشتری محوری ۲	<---	مشتری محوری
***	۰۳۱,۶	۰,۱۶۲	۹۷۷,۰	مشتری محوری ۳	<---	مشتری محوری
***	۹۶۱,۵	۱۶۳,۰	۹۷۱,۰	مشتری محوری ۴	<---	مشتری محوری
			۱	حقوق ۱	<---	حقوق
***	۱۷۷,۹	۰,۱۵۱	۳۸۷,۱	حقوق ۲	<---	حقوق
***	۳۰۲,۸	۱۵۳,۰	۲۷۲,۱	حقوق ۳	<---	حقوق
***	۶۱,۷	۰,۱۴۴	۰۹۴,۱	حقوق ۴	<---	حقوق
***	۸۰۸,۸	۱۵۴,۰	۳۵۷,۱	حقوق ۵	<---	حقوق
			۱	عملیات رهبری خدمت ۱	<---	عملیات رهبری خدمت
***	۷۲۵,۵	۰,۱۸۵	۰۵۷,۱	عملیات رهبری خدمت ۲	<---	عملیات رهبری خدمت
***	۰۹۲,۵	۱۸۶,۰	۹۴۹,۰	عملیات رهبری خدمت ۳	<---	عملیات رهبری خدمت
***	۰۴۷,۵	۰,۱۶۶	۸۳۶,۰	عملیات رهبری خدمت ۴	<---	عملیات رهبری خدمت
***	۲۵۶,۶	۱۳۳,۰	۸۳۱,۰	نحوه اطلاع رسانی ۵	<---	نحوه اطلاع رسانی
***	۶۳۴,۶	۰,۱۳۵	۸۹۲,۰	نحوه اطلاع رسانی ۴	<---	نحوه اطلاع رسانی
***	۹۱۳,۶	۰,۱۵۱	۰۴۱,۱	نحوه اطلاع رسانی ۳	<---	نحوه اطلاع رسانی
***	۲۸۴,۷	۱۴,۰	۰۱۶,۱	نحوه اطلاع رسانی ۲	<---	نحوه اطلاع رسانی

سطح معنی داری	ضریب برآورد شده/خطای برآورد	خطای برآورد	برآورد ضریب رگرسیون غیر استاندارد	رابطه رگرسیونی	
				<---	نحوه اطلاع رسانی
			۱	<---	نحوه اطلاع رسانی ۱
***	۵۹۴٫۸	۱۶۳٫۰	۴۰۵٫۱	<---	بیش در اهداف و مقاصد ۵
***	۷۳۶٫۸	۰٫۱۵	۳۱۳٫۱	<---	بیش در اهداف و مقاصد ۴
***	۹۴۱٫۷	۱۴۳٫۰	۱۳۲٫۱	<---	بیش در اهداف و مقاصد ۳
***	۵۴۵٫۷	۰٫۱۵۵	۱۶۹٫۱	<---	بیش در اهداف و مقاصد ۲
			۱	<---	بیش در اهداف و مقاصد ۱
***	۵۹۲٫۷	۱۸۹٫۰	۴۳۸٫۱	<---	موقعیت کاری ثانویه ۵
***	۰۱۲٫۶	۰٫۱۴۹	۸۹۸٫۰	<---	موقعیت کاری ثانویه ۴
***	۸۲۶٫۶	۱۵٫۰	۰۲۷٫۱	<---	موقعیت کاری ثانویه ۲
			۱	<---	موقعیت کاری ثانویه ۱
***	۹۰۵٫۶	۰٫۱۰۹	۷۴۹٫۰	<---	اثربخشی نیروی انسانی ۴
***	۷۴۱٫۸	۰٫۰۸۲	۷۲۱٫۰	<---	اثربخشی نیروی انسانی ۳
***	۶۰۸٫۱۱	۰٫۰۷۸	۹۰۷٫۰	<---	اثربخشی نیروی انسانی ۲
			۱	<---	اثربخشی نیروی انسانی ۱
***	۵۲۷٫۹	۰۹۷٫۰	۹۲۸٫۰	<---	اثربخشی نیروی انسانی ۶

همانگونه که در جدول فوق نشان داده شده ضرایب مربوط به ۸ متغیر "همکاری در واحدها"، "تسهیم اطلاعات"، "مشتری محوری"، "حقوق"، "عملیات رهبری خدمت"، "نحوه اطلاع رسانی"، "بیش در اهداف و مقاصد" و "موقعیت کاری ثانویه" بر اثربخشی نیروی انسانی آورده شده است. منظور از علامت *** در سطح معنی داری جدول فوق، معنی داری در سطح ۰٫۰۰۱ می باشد. بعد از تایید مناسب بودن مدل، اکنون شرایط لازم برای بررسی فرضیات مطرح شده در این تحقیق فراهم شده و قابل آزمون می باشد. در ادامه به بررسی این فرضیات با توجه به خروجی آموس می پردازیم.

جدول ۱۲: ضرایب رگرسیونی برآورد شده اثر متغیرها

سطح معنی داری	ضریب برآورد شده/خطای برآورد	خطای برآورد	برآورد ضریب رگرسیونی غیر استاندارد	رابطه رگرسیونی	اثر متغیرها بر عملکرد مالی
۰٫۲۸۵	۱٫۰۶۹	۰٫۰۶۹	۰٫۰۷۳	اثر بخشی نیروی انسانی ---< همکاری در واحدها	اثر همکاری در واحدها بر مدیریت نیروی انسانی
۰٫۰۰۹	۲٫۶۲۶	۰٫۱۵۸	۰٫۴۱۴	اثر بخشی نیروی انسانی ---< تسهیم اطلاعات	اثر تسهیم اطلاعات بر مدیریت نیروی انسانی
۰٫۰۴۸	۱٫۹۸	۰٫۱۰۸	۰٫۲۱۵	اثر بخشی نیروی انسانی ---< مشتری محوری	اثر مشتری محوری بر مدیریت نیروی انسانی
۰٫۹۷۷	-۰٫۰۲۸	۰٫۱۷	-۰٫۰۰۵	اثر بخشی نیروی انسانی ---< حقوق	اثر حقوق بر مدیریت نیروی انسانی
۰٫۰۲۳	۲٫۲۷	۰٫۰۹۱	۰٫۲۰۶	اثر بخشی نیروی انسانی ---< عملیات رهبری خدمت	اثر عملیات رهبری خدمت بر مدیریت نیروی انسانی
۰٫۰۱۸	۲٫۳۶	۰٫۱۱۶	۰٫۲۷۳	اثر بخشی نیروی انسانی ---< نحوه اطلاع رسانی	اثر نحوه اطلاع رسانی بر مدیریت نیروی انسانی
۰٫۹۱۴	-۰٫۱۰۸	۰٫۱۱۷	-۰٫۰۱۳	اثر بخشی نیروی انسانی ---< بینش در اهداف و مقاصد	اثر بینش در اهداف و مقاصد بر مدیریت نیروی انسانی
***	۳٫۳۹۱	۰٫۱۸	۰٫۶۱۱	اثر بخشی نیروی انسانی ---< موقعیت کاری ثانویه	اثر موقعیت کاری ثانویه بر مدیریت نیروی انسانی

۵. نتیجه گیری

هدف از اجرای این پژوهش، بررسی تاثیر بخشی نیروی انسانی بانک سپه به روش فرآیند درونی (مطالعه موردی، شعب بانک سپه در شهرستان اهواز می باشد). بر اساس یافته های استنباطی و فرضیه های تحقیق نتایج زیر به دست آمده است:

- نحوه اطلاع رسانی بر مدیریت منابع انسانی در شعب بانک سپه در شهرستان اهواز اثر دارد، بر اساس نتایج بدست آمده، نحوه اطلاع رسانی بر مدیریت منابع انسانی تاثیر داشته و رابطه مستقیم بین دو متغیر وجود دارد که این نتیجه با یافته‌های ماریوس و همکاران (۲۰۱۶) همسو می‌باشد.
- بینش در اهداف و مقاصد بر مدیریت منابع انسانی در شعب بانک سپه در شهرستان اهواز اثر دارد. بر اساس نتایج بدست آمده، بینش در اهداف و مقاصد بر مدیریت منابع انسانی تاثیر داشته و رابطه مستقیم بین دو متغیر وجود دارد که این نتیجه با یافته‌های رسام (۱۳۹۳) همسو می‌باشد.
- موقعیت کاری ثانویه بر مدیریت منابع انسانی در شعب بانک سپه در شهرستان اهواز اثر دارد. بر اساس نتایج بدست آمده، موقعیت کاری ثانویه بر مدیریت منابع انسانی تاثیر داشته و رابطه مستقیم بین دو متغیر وجود دارد که این نتیجه با یافته‌های وینسنت^۱ (۲۰۱۷) همسو می‌باشد.
- همکاری در واحدها بر مدیریت منابع انسانی در شعب بانک سپه در شهرستان اهواز اثر دارد. بر اساس نتایج بدست آمده، همکاری در واحدها بر مدیریت منابع انسانی تاثیر داشته و رابطه مستقیم بین دو متغیر وجود دارد که این نتیجه با یافته‌های خالصی و همکاران (۱۳۹۵)، پتر و همکاران (۲۰۱۷) همسو می‌باشد.
- تسهیم اطلاعات بر مدیریت منابع انسانی در شعب بانک سپه در شهرستان اهواز اثر دارد. بر اساس نتایج بدست آمده، تسهیم اطلاعات بر مدیریت منابع انسانی تاثیر داشته و رابطه مستقیم بین دو متغیر وجود دارد که این نتیجه با یافته‌های اکبری و همکاران (۱۳۹۶) همسو می‌باشد.
- مشتری محوری بر مدیریت منابع انسانی در شعب بانک سپه در شهرستان اهواز اثر دارد. بر اساس نتایج بدست آمده، مشتری محوری بر مدیریت منابع انسانی تاثیر داشته و رابطه مستقیم بین دو متغیر وجود دارد که این نتیجه با پتر و همکاران (۲۰۱۷)، ماریوس و همکاران (۲۰۱۶) همسو می‌باشد.
- حقوق بر مدیریت منابع انسانی در شعب بانک سپه در شهرستان اهواز اثر دارد. بر اساس نتایج بدست آمده، حقوق بر مدیریت منابع انسانی تاثیر داشته و رابطه مستقیم بین دو متغیر وجود دارد که این نتیجه با یافته‌های وینسنت (۲۰۱۷) همسو می‌باشد.
- عملیات رهبری خدمت بر مدیریت منابع انسانی در شعب بانک سپه در شهرستان اهواز اثر دارد. بر اساس نتایج بدست آمده، عملیات رهبری خدمت بر مدیریت منابع انسانی تاثیر داشته و رابطه مستقیم بین دو متغیر وجود دارد که این نتیجه با یافته‌های یحیی پور (۱۳۹۴)، وینسنت (۲۰۱۷) همسو می‌باشد.

¹ - Vincent

۶. پیشنهادات

پیشنادهای کاربردی

- جلوگیری از ترک سازمان با مدیریت صحیح و برقراری روابط انسانی و اجتماعی سالم و فراهم کردن محیط مناسب برای رضایت خاطر کارکنان
- آموزش مهارت های لازم به منظور تربیت کارکنانی با حداکثر بازدهی
- یافتن و استخدام شایسته ترین فرد برای هر شغل در هر سطح سازمان
- طراحی سیستمی برای پرداخت حقوق و مزایا که بتواند در جذب و نگهداری کارکنان با سایر سازمان ها رقابت کند.

پیشنادهایی برای تحقیق های آینده

- انجام پژوهش هایی در ارتباط با آموزش و مشارکت کارکنان و نقش آنان در بهبود مدیریت منابع انسانی در سازمان ها و شرکتهای مختلف.
- پیشنهاد می شود محققان و پژوهشگران سایر متغیرها و مولفه های تاثیرگذار بر افزایش مدیریت منابع انسانی، رضایت مشتریان را بسنجند تا به شناخت متغیرهای تاثیرگذار دیگری در این امر نائل آیند.

۷. منابع و ماخذ

۱. کاوسی، اسماعیل. ۱۳۸۹. "نقش برنامه ریزی استراتژیک در توسعه منابع انسانی". فصلنامه مدیریت دولتی. سال اول، شماره دوم.
۲. روحانی، بهرام؛ اخوان علاف، علیرضا؛ اسدی، فروغ. ۱۳۹۵. "بررسی رابطه برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و اهداف استراتژیک سازمان ها با تمرکز بر بخش خصوصی". چهارمین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت با رویکرد علوم پژوهشی. تهران.
۳. ابراهیم پور، حبیب الله؛ نعمتی، ولی؛ حبیب زاده، مرتضی. ۱۳۹۵. "نقش توسعه منابع انسانی در عملکرد رفتاری کارکنان (مطالعه موردی: بانک مسکن استان اردبیل)". تهران: همایش پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران، موسسه پژوهشی مدیریت مدبر، دانشگاه تهران.
۴. خالصی، سیده بهناز (۱۳۹۵). "توانمندسازی منابع انسانی و نقش آن در تحول سازمانی"، تهران: نخستین کنفرانس بین المللی پارادیم های نوین مدیریت هوشمندی تجاری و سازمانی، دانشگاه شهید بهشتی.
۵. یحیی پور، محسن. ۱۳۹۴. "بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در صنعت برق (مطالعه موردی: شرکت توزیع نیروی برق استان گلستان)". کنفرانس بین المللی مدیریت، اقتصاد و سامانه های مالی
۶. حمیدی نیا، سمانه. "تبیین فاکتورهای مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی (مطالعه موردی: جمعیت هلال احمر استان مازندران)". اولین همایش علمی پژوهشی یافته های نوین علوم مدیریت، کارآفرینی و آموزش ایران.

۷. رسام، نگار. ۱۳۹۳. "بررسی نقش برنامه ریزی و چالشهای مدیریت منابع انسانی در یادگیری و توسعه راهبرد سازمانها در بخش دولتی". شیراز: کنفرانس مدیریت، تحول و نوآوری در توانمندسازی مدیریت.

۸ جاویدان، نیما؛ عزیزیان کلخوران، زهرا؛ رحمانی، حسن. ۱۳۹۵. "نقش مهارت برنامه ریزی مدیران در سیستم های تعالی سازمانی"، نخستین کنفرانس بین المللی پارادیم های نوین مدیریت هوشمندی تجاری و سازمانی.

9. Akbari. N, Ghaffari. A, (2017), "Verifying relationship of knowledge management initiatives and the empowerment of human resources", Journal of Knowledge Management, Vol. 21 Issue: 5, pp.1120-1141

10. Vincent, O. (2017) "Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development", Journal of Management Development, Vol. 36 Issue: 8, pp.986-990.

11. Petr. P, Jaroslav. W, (2017), "Human resources disclosure among companies in Czechia", Social Responsibility Journal, Vol. 13 Issue: 4, pp.743-761.

12. Marios. S, Stelios. V, (2016), "Crucial Role and Contribution of Human Resources in the Context of Tourism Experiences": Need for Experiential Intelligence and Skills, in Marios Sotiriadis, Dogan Gursoy (ed.) The Handbook of Managing and Marketing Tourism Experiences, pp.45 – 64.

13. Khaled.A, Ramudu.B, Alan.F, (2014), "Managing human resources in Jordanian organizations: challenges and prospects", International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, Vol. 7 Issue: 1, pp.126-138

14. Muslim. A, Wan. K, Wan. I, Siti. Z, Richard. D, Andrew. S, (2014), "The impact of human resource management practices on performance: Evidence from a Public University", The TQM Journal, Vol. 26 Issue: 2, pp.125-142